09丨管理者关系：跟对人和做对事哪个更重要？

2020-06-05 臧萌

职场求生攻略

进入课程 >

讲述：臧萌
时长 12:34　大小 11.52M

你好，我是臧萌。上一讲中，我们讲到了“跟对人”是怎样的，那么今天我们就来看看，如果跟不对，又会怎样呢？

其实一般来说，我们程序员和经理的关系都是“正常”的，很少能好到千里马和伯乐的地步，也很少能坏到水火不容的地步。但是常在河边走，哪有不湿鞋。工作换得多了，公司重组多了，难免会遇到和自己不对付的经理。

勇敢地问自己一句：是我的问题吗？

作为经理的下属，我们程序员自然会很努力地完成经理交给的任务。在无法完成任务的时候，就会难免陷入自我怀疑和否定。其实不必有心理压力，我觉得这是非常自然的职场现

象。每个下属都是有迎合自己经理的惯性的，都想要得到经理的认可。毕竟下属创造的价值必须要得到经理的认可，才能保住自己的饭碗，进而升职和加薪。

但是，当你的工作进展很慢，陷入瓶颈的时候，不妨先把手头乱七八糟的工作先放在一边。仔细问问自己，确实是自己的问题吗？是自己的能力不行，还是经理给的资源和决定有问题？为什么偏偏就最近这段时间的工作不太顺利？有没有可能是经理的问题？

这里我希望你能在工作不顺利的时候，在纠结自己能力的同时，也好好思考一下自己的处境。

毕竟哪里都有奇葩，经理这个人群也会混入奇葩。这里我罗列几种奇葩经理的类型。

贬低控制型

这种类型的经理有的习惯使用各种言语手段，对自己的手下进行贬低，已达到让下属觉得工作摇摇欲坠的感觉。还有一些会抬高自己，变相地让手下觉得自己的水平和经理差很多。当然更多的是两招混用，这时候心理脆弱或者经不住忽悠的人，就很容易上套，战战兢兢，这就达到了经理的目的，让手下乖乖听经理的话，唯经理是尊。

我举一个我朋友的例子。当时朋友的公司进行了一次大的重组，他所在的组换了一个经理。新经理上任第一天，就把组里所有的人挨个叫过去一对一对话。朋友本以为这会是一次交流，没想到等来的是一场批判。

新经理将他做过的事情，正在做的事情以及打算做的事情全盘推翻并否定。并在得知他并没有读过 TAOUP（原话，即 The Art Of Unix Programming，中文译名《Unix 编程艺术》）之后，表达出“你根本不配写代码”的意思。还好我朋友并不是很吃这一套，虽然当时晕头转向的，也对自己的价值有所怀疑，但是回头和自己的同事一聊，发现他对谁都是说的那一套，朋友马上做出换组或者换工作的决定。当然还没等他来得及换，这个人就被公司赶走了。据说后来还是在做经理。

这种经理常用的手段还有这些：

1. 攀附名人和上级：就算是点头之交的人也张口闭口说跟谁谁谁很熟；
2. 夸大成绩：听说过的项目就是自己做过，参与过的项目就是自己主导过，获得一点成绩在他嘴里就成了令人瞩目的成就；

3. 炫耀历史：张口就是我原来如何如何，曾经怎样怎样。但是对身边人的“成就”，则一概闭口不谈。

究其目的，这类经理的目的无外乎就是树立自己“金身不败”的形象，压制自己的下属，同时让自己对下属的工作成绩有充分的贬低空间，造成“你有这份工作是你的运气”或者“能跟着我干是你的运气”的氛围。

技术压制型

这种类型的经理一般是刚刚从技术岗位转为管理岗位，对手下人的技术不放心，必须要有技术上的压制，才能让他有足够的安全感。一般来说，很多人会慢慢调整过来，专心做管理，或者在技术和管理上找到一个平衡，抓大放小。

但也有人转不过这个弯来，会一直行使技术和管理的双重角色。这个其实是很尴尬的。手下一般不会愿意和经理抬杠，尤其是技术问题。而程序员作为真正做事情的人，如果在解决问题的技术层面被压制或被控制，那么肯定无法更好地发展自己的主观能动性——我想那么多干嘛，反正最后还是听经理的，经理怎么说我就怎么做算了。长期来说这是一种双输的局面。

极致压榨型

这种类型很直接，就是高压管理，恨不得让手下一直工作，但是在培养人才上，却十分吝啬。对下属的工作成绩，也不予以客观的评定，反而是极力贬低。如果这种类型的经理再叠加上“贬低控制型”的属性，那会活脱脱地打造出一个程序员的血汗工厂。

在这种经理的手下，程序员的成长空间有限，时间都用来干活了，没时间成长。加薪升职基本也是没指望的。这种经理更愿意耗到下属主动离职，重新招人。

性格缺陷型

每个人的性格都不能说是完美的，而很多人在转向管理角色之后，性格缺陷被放大，多疑、自私、爱耍官威、自我感觉良好、喜欢自吹自擂等等。对于登上管理岗位的人来说，手里忽然有了更多的资源，性格缺陷也有了更大的发挥舞台。各种奇葩的事情也就随之而来了。

别对公司抱有太多的幻想

我们前面说了那么多，也许有人会问，公司不讲理的吗？经理做的事情不对难道我不能申诉吗？

基本上，除非经理做了严重违反公司文化和价值观的事情，或者违反了法律和公序良俗，公司才会选择惩罚经理，因为这样传达的信息是公司为了维护文化和价值观，愿意牺牲经理。

而下属和经理之间的矛盾基本上都集中在做事是否公平，资源分配是否合理等等。在这些事情上公司很大概率不会站在下属一边。为什么呢？我给你分析一下原因：

程序员被替代的代价并没有那么高

很多程序员觉得自己在组里独当一面，以至于有种“我的重要性比经理还高，缺了我组里的事情就玩不转了，组里没有了经理也不能没有我”的错觉。

事实是，一个程序员可以独挡一面，但找个替换者继续独当一面，也并非难事。一个稍有规模的公司，随便哪个人被替代都没啥问题，甚至 CEO、VP 或者总监被开了，也没见多少公司会因此停摆。所以作为程序员，更不能自视太高，甚至想着以此作为闹的“资本”。

如何做事是经理权限之内的事情

我们上面说到那些矛盾该如何处理，基本都在经理自己的权限范围之内，而且是非常主观的，很难辩出个黑白分明。

从立场上来说，公司更倾向于在下属和经理起争执的时候，站在经理的一边。因为经理其实就是代表公司管理下属，也就是说，经理就是公司的一部分，如果站住员工一边，可以说是“胳膊肘朝外拐”。

公司不能传达按闹分配的信息

如果员工一申诉，公司就倾向惩罚经理，那么公司对经理传达的信息则是：不要“惹”自己的员工，否则你会被惩罚。对员工传达的信息则是：有事情就闹，闹一闹就能从经理那里获得好处，甚至把经理闹走。这么一来，员工敢闹，经理不敢管，公司就没法正常运转了。

惩罚经理对公司的损失大

从利益上来说，惩罚经理会对公司带来的潜在损失更大。经理掌握着全组的资源，同时他也背负着完成这个组的 KPI 的任务。如果惩罚经理，对整个组的工作和完成 KPI 的影响，都会大过惩罚经理的一个下属。

事实上，经理无法完成自己的 KPI 是经理被“干掉”的最大原因，而不是对自己的手下不好。对自己手下不好，造成离职率高，只是考核经理的一个并没有那么重要的指标而已。

跟对人，还是做对事?

我们用两篇文章讲了这个话题，回到结论，没有什么比跟对人更重要。事实上，跟对人，还是做对事，本身就是个伪命题。只有跟对人，才有可能做对事。如果你跟着一个不对的人，是很难做出成绩的，即使做出成绩，利益也没你的份，最后你还申诉无门。

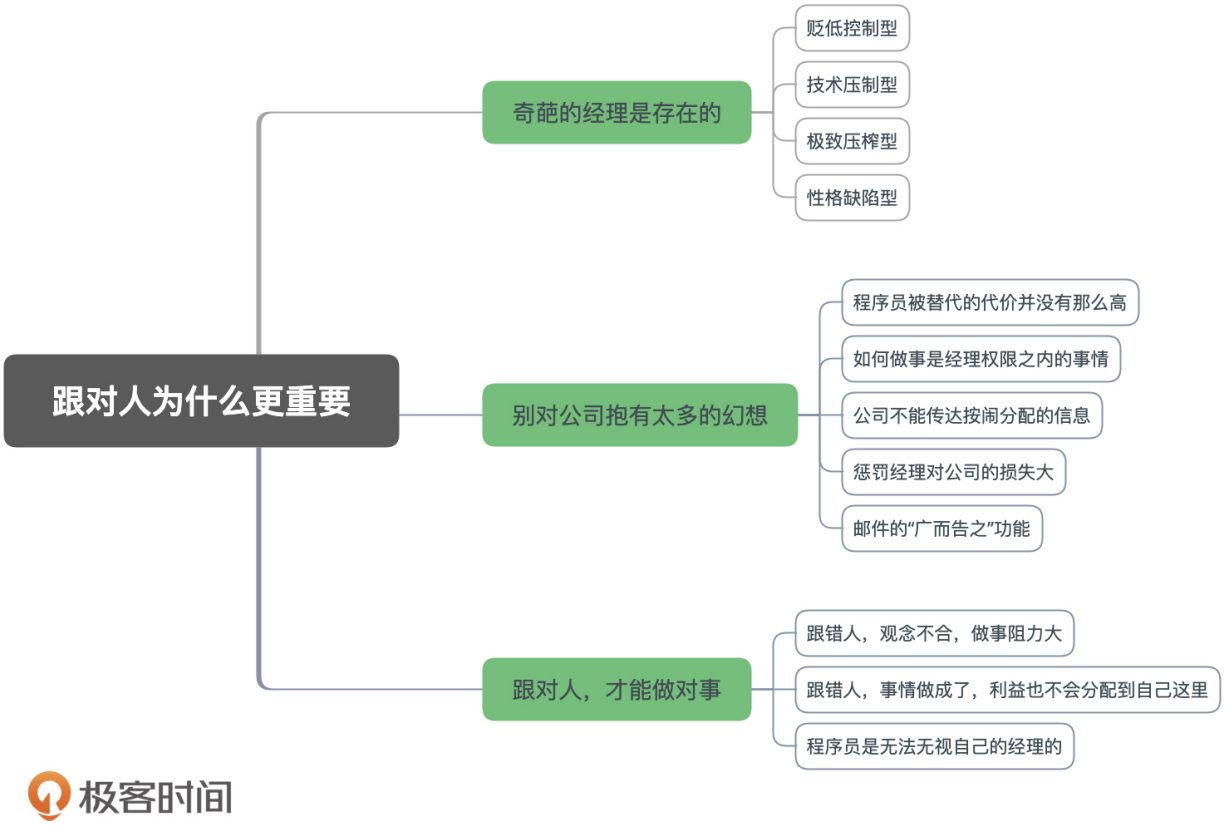
我有个朋友，经理是个刚刚转管理的奇葩，但是当时组里做的事情是比较热门的，他觉得机会难得，想积攒点经验，本着“我就好好做事，少跟经理打交道”的原则忍着。但是事实是，一个再好的发动机，配上一个不对付的变速箱，也不可能在奔向目标的路上发挥自己的能力。最终也就导致想做的事情还是没有能做成。

如果真的愿意全心投入一个热门行业，不妨找个值得投靠的经理，哪怕换个公司。

总结

这节聊了一些腌臜的事情，毕竟生活不止诗和远方的田野，还有眼前的苟且。但是我们的生活还是要有正能量。顺境的时候别人的赞赏不要当真，逆境的时候，别人的贬低和冷眼也不要放在心上。遇到问题时，先反思一下是自己的问题，还是别人的问题，然后再解决问题。身为程序员，我们要靠能力吃饭，只要本事过硬，换个工作并不难。从这个角度来说，程序员没必要忍着一个奇葩经理。如果是对公司有感情，也可以考虑内部转岗。

当然，无论遇到多么糟心的事情，我都不建议你裸辞，或者作出任何冲动的选择。有奇葩的经理，也有奇葩的公司，我们要的不是改变环境，而是找到合适自己的环境。说句鸡汤一点的话，不要用别人的错误惩罚自己，遇到不顺心的事情，也要在规则和自己的道德底线的约束下，做出最符合自己利益的选择。



思考题

这一篇可能会引出你的共鸣，在你的职业生涯，都遇到过或听朋友说起过哪种类型的奇葩经理？你或者你的朋友都是如何应对的呢？

欢迎你在评论区和我讨论，也欢迎把这篇文章分享给你的朋友或者同事，一起分享一下彼此的看法。

更多课程推荐

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　08 | 管理者关系：怎么才叫“跟对人”？

下一篇　10 | 职业规划： 跳槽之前你想清楚这些事情了吗？

精选留言 (10)

写留言

FelixFly
2020-06-05

这就让人想到了一句话，你要适应环境，不应该让环境适应你，改变你可以改变的，适应你不可改变的。遇到环境适应不了的，考虑换一个环境，只能说是一种变相的逃避，下一个环境也可能跟上一个环境一模一样。极少数是由于外部环境的因素，大都还是自己的因素，对外界不认可的时候，同样要想想自己能力的性格。

展开

作者回复: 太✅了。

补充一点，不用跟自己过不去。不用强求说自己一定要改变点什么，但是要弄清楚，不顺心的时候，自己的因素占几分，环境的因素占几分。

3

南湾小猪
2020-06-05

我觉得，程序员得保持面试的能力，才有选择老板的自由，远离“职场PUA”。

作者回复: 加粗加黑加大到标题——远离“职场PUA”。

3

Middleware
2020-06-05

那么问题来了，如何能找到一个好的经理，或者是适合自己的经理

作者回复: 最稳妥的就是找熟人。别的就只能随缘了。我有个朋友就为了这个从帝都跑到了杭州。

2

熬夜等洗澡
2020-06-05

程序员这个岗位，技术能力很重要，但也不意味着完全不需要懂得为人处世，跟着臧萌老师学习一些经验和技巧，能少走很多弯路，提高自己的情商，让我们程序员更能游刃有余

作者回复: ☑

希望我总结的经验大家有多帮助~

1

y欧尼酱
2020-06-08

家里人去世了，想请一周假，回去一趟比较远，然后经理跟我说以工作为主！！！！！！

作者回复: 经理这样做非常非常不合适。。。

再来二两杜康酒
2020-06-07

职场中没有人是能独善其身的，总要调和与不同角色人员的关系。是否奇葩有时是看问题的角度不同，随着年龄与阅历的增长，心态应该更平和处事方式应更娴熟，毕竟是要共事的实现共同目标的，如果实在调和不来也没必要压抑自己，办法总比问题多嘛。总之求同存异，经理上面还有总监，如果想要往上走这都是免不了的，一边管理自己一边管理上级吧。

展开

作者回复: ✅，奇葩是分人的。不合适时，就是彼此眼中的奇葩

ecanfly
2020-06-07

老师你讲的太好了，真想成为你的下属

展开

作者回复: 谢谢，可是我不做管理呀。

好的经理很多的哦～

有学识的兔子
2020-06-06

工作一定时间之后，换位思考站在程序员或经理角度看问题后，学会知道两个角色的诉求是什么，对应的人的性格是什么样的；作为程序员也不要一味唯命事从，经理是什么性格他对某件事想达成的目标是什么，也许他给你的建议有时候真的只是参考，多思考如何达成目标的方法同时自我修炼。

展开

作者回复: ✅👍

酸辣土豆丝
2020-06-06

碰到过控制欲特别强的经理，技术上，给人一种感觉技术不信任的感觉，导致想去用心的

是考虑怎么把事情做好，提不起心劲；做的决定经常变化，感觉很难适应

展开

作者回复: 希望这种经理能早日顿悟，做回自己的管理哈

天凉好个秋

2020-06-06

老师怎么看待跳槽频繁的呢？有没有必要为了简历好看一点而强迫自己在一家公司多待一段时间？

作者回复: 跳槽的话题正在飞奔而来的路上，在《跳槽之前这些事情都想清楚了吗？》

说回强迫。有多强迫呢？俗话说，忍无可忍，无需再忍。